

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

Совершенствование системы адаптации персонала в цехе 160 АО

«НПК «Уралвагонзавод»

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Исполнитель:

Балитов Василий Вячеславович
Студент группы Б-41зНТ,
4 курса, заочного отделения,
направление 38.03.03
«Управление персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер

_____ А.А. Ворошилова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Научный руководитель:

Симонова И.А.
к.филос.н., доцент кафедры
философии и акмеологии

(подпись)

Руководитель ОПОП

_____ И.В. Девятковская
(подпись)

Екатеринбург 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ 160 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....	6
1.1. Характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод»	12
1.3. Анализ системы адаптации персонала цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод»	28
Вывод по 1 главе	34
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ 160 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	35
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	35
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод»	39
2.3. Прогноз планируемой социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод»	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	51
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	62

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях, главной целью управления персоналом является эффективное использование трудового потенциала организации для успешного и своевременного выполнения поставленных задач, необходимым звеном системы управления персоналом является процесс адаптации персонала.

Актуальность: В современных социально – экономических условиях, быстро меняющихся потребностей общества, превышения числа специалистов над числом вакантных рабочих мест, высокой текучести кадров, организациям важно не только суметь правильно провести отбор наилучших кандидатов, но и выстроить систему адаптации персонала, позволяющую с наименьшими временными и финансовыми затратами получить наибольшую отдачу от каждого нового работника. Целью организации при наборе новых сотрудников является именно оптимизация деятельности предприятия, повышение производительности труда и эффективности компании в целом, получение синергетического эффекта, поэтому сопутствующей и неотъемлемой ее задачей в этом плане является минимизировать издержки на поиск, отбор и адаптацию нового сотрудника. Специалистам же, приходящим в организацию важно как можно быстрее и глубже ознакомиться со спецификой своей деятельности, влиться в коллектив, осознать цели организации и свои профессиональные задачи в частности, стать неотъемлемым звеном организации, с которым ей не выгодно было бы расстаться.

Теоретической основой исследовательской работы послужили научные труды отечественных ученых Базарова Т.Ю., Бухалкова М.И., Веснина В.Г., Егоршина А.П., Зайцевой Т.В., Кибанов А.Я., Маслова Е.В., Федосеева В.Н..

Тема «Совершенствование системы адаптации персонала» актуальна в цехе 160 механосборочного производства АО «НПК «Уралвагонзавод»,

так как адаптация работников проводится стихийно, хаотично, имеющееся положение по адаптации персонала на рабочем месте не соответствует современным потребностям организации. Все это способствует снижению скорости и качества адаптации, становится причиной текучести в первый год работы. Коэффициент текучести кадров работников, отработавших в цехе менее одного года в 2015 году составляет 49,0%. Причинами увольнения работников в период адаптации, связаны с плохим психологическим климатом в коллективе, неудовлетворенность руководством и методами управления, низкая производительность труда, потери от брака и отходов в период освоения работы, что оказывает отрицательное влияние на способность организации функционировать максимально результативно.

Проблема исследования: заключается в необходимости разработки мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в структурном подразделении (цех 160) АО «НПК «Уралвагонзавод» для повышения эффективности работы организации.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы адаптации персонала в структурном подразделении (цех 160) АО «НПК «Уралвагонзавод».

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи:**

Проанализировать систему адаптации персонала в структурном подразделении (цех 160) АО «НПК «Уралвагонзавод»;

Разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в структурном подразделении (цех 160) АО «НПК «Уралвагонзавод»;

Определить нормативно – правовое обеспечение по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Объектом исследования является система адаптации персонала в организации.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является совершенствование системы адаптации персонала в структурном подразделении (цех 160) АО «НПК «Уралвагонзавод».

При написании выпускной квалификационной работы использовались методы исследования:

Теоретические (анализ теоретических источников, анализ организационных показателей);

Эмпирические (анкетирование сотрудников, анализ документов).

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ 160 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1.Характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод»

Полное фирменное наименование: Акционерное общество «Научно-Производственная Корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского. Общество является государственным унитарным предприятием, находящимся в государственной собственности Российской Федерации.

Предприятие расположено по адресу: 622007, Российская Федерация, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

Генеральный директор предприятия - Сиенко Олег Викторович.

Основной деятельностью является производство и продажа железнодорожного подвижного состава, коммунальной и сельскохозяйственной техники, а также военной техники на заводах, расположенных преимущественно в Уральском регионе.

100 % акций находятся в собственности Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом.

Уставный капитал общества на 31.12.2015 составляет 60 380 млн. рублей и разделены на обыкновенные именные бездокументарные акции – 50 019 205 шт.

В своей деятельности Общество руководствуется законодательством Российской Федерации, а также Уставом.

Партнерами УВЗ являются Рособоронэкспорт и Министерство обороны, крупнейшие отечественные грузоперевозчики.

Миссия АО «НПК «Уралвагонзавод»: лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в

мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний.

Программа развития Корпорации утвержденная Советом Директоров Корпорации, является одним из важнейших элементов стратегии Корпорации на период до 2020 года.

Задачей Программы является повышение стоимости бизнеса Корпорации за счет:

- эффективной системы поддержки и оборота инноваций;
- повышения кадрового потенциала;
- повышения и поддержки критических технологий;
- качественной модернизации научно-производственной базы;
- создания новых, востребованных рынком продуктов;
- эффективного управления качеством и издержками;
- эффективного управления инновационными проектами.

В состав корпорации входят предприятия расположенные по всей территории Российской Федерации.

Производственные предприятия:

- АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», г. Нижний Тагил возглавляет интегрированную структуру;
- ОАО «Завод № 9», г. Екатеринбург;
- ОАО «Уралтрансмаш», г. Екатеринбург;
- ОАО «ЧТЗ-Уралтрак», г. Челябинск;
- ОАО «НПО «Электромашина», г. Челябинск;
- ОАО «Рубцовский машиностроительный завод», г. Рубцовск;
- ОАО «КБТМ», г. Омск.

Научно-исследовательские институты:

- ОАО «ВНИИТрансмаш», г. Санкт-Петербург;
- ОАО «НИИ Двигателей», г. Москва;
- ОАО «ЦНИИ Материалов», г. Санкт-Петербург;
- ОАО ЦНИИ «Буревестник», г. Нижний Новгород;

- ОАО «ВНИТИ», г. Санкт-Петербург;
- ОАО «УралНИТИ», г. Екатеринбург.

Конструкторские бюро:

- ОАО «Спецмаш», г. Санкт-Петербург;
- ОАО «УКБТМ», г. Нижний Тагил;
- ОАО «Муромское СКБ», г. Муром.

В структуру предприятия входят: вагоностроительный завод, металлургический завод, инструментальный завод, механосборочный завод, завод нестандартного оборудования, завод товаров народного потребления, энергетическое производство, сельскохозяйственное производство, проектно - строительный комплекс, вспомогательные службы (включая автотранспортный цех, цех благоустройства, ремонтно-строительный цех, складское хозяйство).

Основным структурным элементом АО «НПК «Уралвагонзавод» является цеха, которые подразделяется на производственные участки и рабочие места. Все цеха имеют примерно одинаковую структуру.

Цех 160 является самостоятельным структурным подразделением АО «НПК «Уралвагонзавод».

Основной целью цеха 160 является, ведение хозяйственной деятельности и выполнение бюджета с целью получения прибыли за счет превышения доходов от реализации произведенной продукции (работ, услуг) над расходами по ее производству. Реализация этой цели осуществляется посредством решения главных задач:

- выпуска цехом конкурентоспособной и качественной продукции отвечающей запросам и требованиям потребителя;
- обеспечение защиты государственной тайны и коммерческой информации в соответствии с действующими законодательными актами и нормативными распорядительными документами;
- формирование стабильного трудового коллектива путем подбора, расстановки и обучения персонала, его дальнейшее развитие.

Цех 160 имеет линейно-функциональную структуру управления. Данная структура сформирована по основным производственным направлениям деятельности цеха, связана с разделением труда основных, вспомогательных рабочих, служащих. Факторы, которые определяют управленческую структуру: масштаб производства, характер деятельности, разнообразие видов профессиональной деятельности, норма управляемости, особенности технологии производства цеха, ресурсы. Норма управляемости зависит от предельного количества работников, которыми в данных условиях можно эффективно руководить. Организационная структура цеха представлена на рис 1.

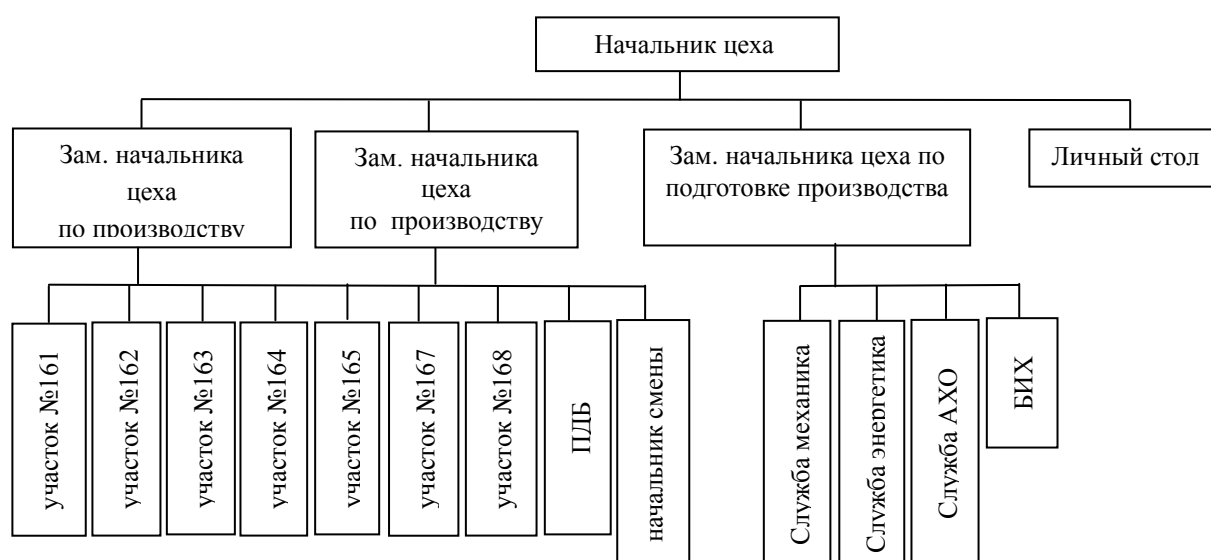


Рис.1 Организационная структура цеха 160

Цех состоит из 7 производственных участков.

161 - участок мелких узлов. Выполняются операции сборки, сварки (эл. сварка в CO₂ и контактная), пайка мягким припоем, лужение, клепка, мех.обработка. Сборочные единицы – котлы подогреватели, фильтры, глушители, выхлопные трубы, клапаны и т.д.

162 – баковый участок. Выполняются операции сборки, сварки (эл. сварка в CO₂, аргоно-дуговая сварка, контактная), пайка твердым припоем, гибка, вальцовка. Основные сборочные единицы – баки (топливные, масляные, антифризные, расширительные трансмиссионные), капот и

крылья трактора, гидрооборудование экскаватора, ящики под кондиционер.

163 – трубный участок. Выполняются операции: пескоочистка, отжиг, отрезка труб, гибка ручная, гибка на станках с ЧПУ, сборка, сварка, пайка твердым припоем, пайка ТВЧ, мехобработка, развальцовка, испытание. Продукция: изготовление трубопроводов от Ø6...Ø48 мм включительно.

164 – малярный участок. Выполняются операции: дробеочистка, окраска, сушка, обезжиривание.

165 – радиаторный участок. Выполняются операции: пайка мягким припоем, лужение, сборка, контактная сварка, сварка в CO₂, пайка твердым припоем, травление, испытание, консервация. Конечная продукция: радиаторы, стеллажи под радиаторы, калориферы.

167 – участок средних узлов. Выполняются операции: сборка, сварка в среде CO₂, травление, испытание, контактная сварка, клейка, газовая сварка, вальцовка. Основная продукция: воздухоочистители, кассеты АЗ, сиденье.

168 – прессовый участок. Производят штамповку деталей из листового металла

Возглавляет цех начальник цеха, который назначается и освобождается Генеральным директором по представлению заместителя Генерального директора по производству, согласованному с заместителем Генерального директора по управлению персоналом и связям с общественностью и Директором МСП.

Заместитель начальника цеха по производству осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха. Обеспечивает выполнение плановых заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества.

Заместитель начальника цеха по подготовке производства осуществляет руководство службами механика, энергетика, БИХа, АХО. Обеспечивает производство инструкциями по эксплуатации

технологического, энергетического оборудования и коммуникаций, правилами техники безопасности на рабочих местах, а также инструкциями по эксплуатации основных производственных средств.

Начальники смен обеспечивают выполнение сменно-суточных заданий и графиков участками и цехом в целом. Осуществляет своевременную отгрузку готовой продукции. Сообщает диспетчеру завода обо всех задержках в производстве, авариях и поломках, несчастных случаях на производстве.

Служба ПДБ обеспечивает ритмичную работу цеха в соответствии с производственной программой и сменно-суточными заданиями. Разрабатывает нормативно-плановые расчеты по определению сроков подач и норм заделов в производстве, а также составлением сменно-суточных заданий по участкам.

Служба энергетика – обеспечение бесперебойной, экономичной и безаварийной работы всего энергетического оборудования. Соблюдение и выполнение графиков ППР по всем видам работы и проверка всех видов защит.

Служба БИХа – определение потребности цеха в инструменте и оформление по нему норм расхода в инструментальном отделе и своевременная их корректировка. Выполнение планов изготовления инструмента, технологической оснастки и их ремонта.

Служба АХО – обеспечение чистоты и порядка всех производственных и бытовых помещений цеха и прилегающих к нему территорий.

Личный стол – ведение учета личного состава цеха, сводного табельного учета. Оформление документов по приему, переводу и увольнению работников цеха в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями, приказами и распоряжениями по заводу.

Технико-экономические показатели цеха 160 АО «НПК

«Уралвагонзавод» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Техничко-экономические показатели цеха 160 за 2013 - 2015 гг.

показатель	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год
Товарная продукция	т. руб.	56296,0	74468,6	57009,1
Себестоимость товарной продукции	т. руб.	507375,8	666152,0	61991,5
Среднесписочная численность	Чел.	264,0	272,0	266,0
Фонд заработной платы	т. руб.	79269,0	105787,7	105887,5
Средняя зарплата	Руб.	30796,0	33776,4	33803,3
Производительность труда	т. руб.	240,6	280,6	214,8
Фондоотдача	Руб.	0,46	6,36	5,42
Затраты на 1 руб. товарной продукции	Руб.	1,09	0,99	0,95

1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод»

В цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод» применяются функциональная и профессиональная формы разделения труда.

Функциональное разделение труда осуществляется в зависимости от характера выполняемых работниками функций. По этому принципу в цехе произведено деление на управленческий персонал, в лице начальника цеха, зам. начальников и начальников подразделений, и на обслуживающий персонал, подчиняющийся последним.

Кадровую работу ведет менеджер по персоналу, который находится в подчинении отдела кадров, а он в свою очередь подчиняется Директору по персоналу.

Менеджер по персоналу совместно с отделом кадров занимается комплектованием необходимыми кадрами, в строгом соответствии со

штатным расписанием, ведет контроль за правильной расстановкой кадров в соответствии с занимаемыми должностями.

Профессиональное разделение труда осуществляется по специальностям и профессиям.

Категории персонала - руководители, специалисты, служащие, работники.

Каждая категория персонала имеет свои права и обязанности, оговариваемые в должностных инструкциях и контрактах.

Динамика численности персонала цеха 160 АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2013 -2015 года представлена в табл. 1.

Таблица 1 - Численность персонала цеха 160 за 2013 – 2015 года

показатель	2013	2014	2015	Изменение численности 2015/2013	
	Чел.	Чел.	Чел.	Чел.	%
Численность персонала	264	272	266	2	100,7
Основные рабочие	117	130	126	9	107,6
Вспомогательные рабочие	97	97	96	1	98,9
руководители	36	37	34	2	94,4
специалисты	11	6	8	3	72,7
служащие	3	2	2	1	66,6

Из приведенных в табл. 1 данных видно, что среднесписочная численность работников в цехе 160 в 2015 году составила 266 человек, что на 2 человека больше, чем в 2013 году. Изменение численности работников определяются как разница между фактическими и плановыми значениями соответствующих анализируемых показателей.

Определение потребности в персонале, набор и отбор персонала

Процедура обеспечения предприятия персоналом осуществляется на основе разработанной концепции, которая, в свою очередь, формируется с учетом специфики проводимой предприятием кадровой политики, стоящих перед ним долгосрочных задач, количества и качества занятых

работников и ряда других факторов.

До начала планирования изучается:

- штатное расписание (с указанием числа занятых и вакантных мест подразделения);
- анкетные, личные данные сотрудников, в том числе сведения о дополнительных навыках (совмещённых профессиях);
- показатели текучести кадров (по отделам, участкам) и ее причины;
- кадровая политика подразделения (ориентирована она на внутреннюю или внешнюю среду пополнения кадров, т.е. нацелена на удержание сотрудников или набор новых);
- уровень заработной платы и другие материальные составляющие мотивации.

Собранные данные анализируются, и определяются имеющиеся в подразделении кадровые ресурсы.

Прием на работу в АО «НПК «Уралвагонзавод» осуществляется исходя из следующих основных принципов:

- создание высокопрофессионального, работоспособного коллектива, заинтересованного в развитии АО «НПК «Уралвагонзавод» и получении устойчивой прибыли;
- обеспечение равной возможности к занятию вакантных должностей в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой каждого кандидата.

Требования предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые предъявляются к персоналу, претендующему на определенные вакансии.

Требования к персоналу, предъявляемые в цехе 160:

Способности:

- уровень полученного образования;
- необходимые знания (основные и дополнительные);

- практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности;

- опыт работы в определенных должностях;

- навыки сотрудничества и взаимопомощи.

Свойства:

- личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности;

- способность к восприятию профессиональных нагрузок;

- способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.

Мотивационные установки:

- сфера профессиональных интересов;

- обучаемость;

- заинтересованность в работе на определенной должности,

- ясность профессиональных перспектив.

Набор персонала в цехе 160 АО «НПК«Уралвагонзавод» начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри подразделения, так и за его пределами. Самыми распространенными источниками найма на работу являются: объявления в газетах; учебные заведения (техникумы, училища, институты и т. д.); службы по трудоустройству; объявления по телевидению; рекомендации друзей и родственников.

Работники реализуют право на труд путем заключения письменного трудового договора.

Регламентирующей документацией по найму и приему персонала являются ТК РФ, а также локальные акты и нормативные документы, должностные инструкции АО «НПК«Уралвагонзавод».

Процесс отбора персонала в цехе 160 АО НПК «Уралвагонзавод» является многоэтапным.

Основные этапы:

- предварительная отборочная беседа с начальником цеха и руководителями подразделений;

- заполнение трудового договора и анкеты;
- собеседование с менеджером по персоналу в подразделении;
- проверка службой безопасности;
- медицинский осмотр

Основными критериями отбора считаются: образование, опыт, квалификация, деловые качества, физические характеристики, его потенциальные возможности.

Система адаптации новых работников

Процесс адаптации работников в АО «НПК «Уралвагонзавод» непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу, где с новичком проводят небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомят с предприятием, цехом, где ему предстоит работать.

Функция управления адаптацией работников Общества возлагается на отдел подготовки кадров АО «НПК «Уралвагонзавод».

Затем нового работника направляют на его рабочее место и представляют непосредственному руководителю. Руководитель, в свою очередь, проводит знакомство работника с коллегами по работе и рабочим местом, должностной инструкцией и со своими обязанностями с уточнением требований и назначает ему наставника из числа квалифицированных рабочих.

Адаптация считается успешной, если работник усвоил и закрепил необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы, принят коллективом, принимает и разделяет корпоративные ценности предприятия.

Процесс адаптации можно считать завершенным лишь в том случае, если производственным успехам нового сотрудника сопутствуют хорошие отношения в производственном коллективе. Критерием оценки такой адаптации служит чувство удовлетворенности работой. В этом случае различные производственные помехи не будут влиять на ритмичность выполняемой работы, что само по себе - гарантия стабилизации кадров.

Система подготовки и повышения квалификации кадров

При планировании потребностей в обучении и подготовке персонала в цехе 160 учитываются изменения, вызванные характером производственных процессов, степенью подготовленности работающих и культурой производства.

Выбор метода обучения зависит от целей подразделения и заложенного бюджета на обучение на год в АО «НПК«Уралвагонзавод», а именно в цехе 160 существуют следующие варианты обучения:

- методы пассивного обучения – роль обучаемых сводится к восприятию информации. Используются рекомендации специалистов, наглядные пособия, печатные материалы и т.п.;
- методы индивидуального активного обучения;
- развивающее обучение – подразделение оказывает сотрудникам помощь в расширении их познаний и умений в области своей профессии и устранении препятствий на пути достижения профессионального успеха (с целью подготовки человека к продвижению по службе).

В подразделении существует три варианта проведения занятий:

- непосредственно на рабочем месте;
- на базе предприятия (на территории, но не на рабочем месте);
- вне стен организации (стажировка и обучение на других предприятиях). Проблемы, связанные с обучением на рабочем месте, частично решаются путем подготовки наставников. Наставнику предоставляют краткую инструкцию, которой он должен следовать.

Постоянно проводится обучение персонала в отделе технического обучения предприятия, в различных институтах повышения квалификации. Рабочие ежегодно проходят обучение по профессии и безопасным приемам труда, сдают экзамены на подтверждение уже имеющегося или на повышение разряда. Руководители и специалисты проходят аттестацию на профессиональную пригодность 1 раз в 5 лет, и 1

раз в 3 года проверку знаний по охране труда и промышленной безопасности, целью которой является: принятие решения о повышении или понижении в должности, увольнении тех или иных работников; о конкретных направлениях работы с имеющимся резервом.

Организация и планирование деловой карьеры и формирование кадрового резерва

В АО «НПК «Уралвагонзавод» существует Положение «О создании резерва на приоритетные рабочие профессии» и Положение «О создании резерва на замещение руководящих должностей».

Настоящие Положения разработаны в целях подготовки высококвалифицированных рабочих приоритетных профессий руководителей, и мотивации работников к высокоэффективному труду и развитию.

Они направлены на решение следующих задач:

- полное и своевременное обеспечение потребности комбината в высококвалифицированных рабочих кадрах приоритетных профессий и компетентных руководящих кадров;
- обеспечение большей независимости от внешнего рынка труда;
- достижение оптимальной расстановки и рациональной ротации руководящих кадров;
- мотивации персонала, создание перспективы профессионального роста, раскрытие и эффективное использование потенциала работников.

Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет в цехе в частности и на АО «НПК «Уралвагонзавод» значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в цехе. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски

цеха при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

Всю систему работы с кадровым резервом можно условно разделить на четыре этапа и строить систему в соответствии с целями и задачами цеха, адаптируя или видоизменяя их в соответствии с конкретной ситуацией на рынке, финансовыми возможностями и стратегией ее развития.

Одной из главных задач первого этапа при формировании кадрового резерва является построение эффективной системы работы с «резервистами». Для ее решения определяются потребности в замещении вакантных должностей на планируемый период времени и выработать принципы отбора «резервистов».

На втором этапе – разработка системы конкурсного отбора на замещаемые должности, причем конкурс проводится в зависимости от потребностей цеха, как среди внешних специалистов, так и среди своих сотрудников.

На третьем ставится задача развития профессиональных навыков и знаний «резервистов», необходимых им для успешной работы в резервируемой должности и оценки эффективности работы с кадровым резервом. Для ее решения разрабатывается программа корпоративного образования, частью которой является подготовка специалистов кадрового резерва. Такая программа в зависимости от нужд компании может включать тренинги и семинары, конференции и стажировки, а также второе высшее образование или обучение.

Задача четвертого этапа – так называемая «обкатка резервистов» или построение системы приобретения «резервистами» практического опыта работы по резервируемой должности. Сюда входят замещение «резервируемого» сотрудника при отсутствии его на работе по различным причинам, приобретение «резервистом» опыта общения с подчиненными «резервируемого». В идеальном варианте после прохождения цикла

практической подготовки, срок которого определяется для каждой должности индивидуально, «резервист» должен уметь справляться с задачами «резервируемого» в течение продолжительного времени и выполнять весь комплекс работ по данной должности.

Для полноценной работы с кадровым резервом разработано Положение о формировании кадрового резерва. Для получения полной картины текущего состояния работы с кадровым резервом предусмотрена система отчетности для ответственных должностных лиц.

Параллельно с Положением о формировании кадрового резерва составляется Перечень должностей, подлежащих резервированию и определяется конкретное количество «резервистов» для каждой должности.

Система проведения периодической аттестации руководителей и специалистов

Для качественного проведения аттестации персонала, создано на предприятии Положение «Об аттестации руководителей, специалистов и служащих АО «НПК «Уралвагонзавод».

Аттестация проводится на основании приказа генерального директора АО «НПК «Уралвагонзавод». В приказе о проведении аттестации должны быть отражены причина проведения аттестации, состав членов аттестационной комиссии, с указанием занимаемых ими должностей, сроки проведения аттестации.

Аттестация руководителей, специалистов и служащих Общества представляет собой комплексную оценку деловых, личностных качеств работников, результатов их труда с целью определения соответствия работника занимаемой должности или предполагаемому назначению (продвижению) на вышестоящие и иные должности, а также формирования индивидуальных программ обучения и развития.

Руководители и специалисты, вновь поступающие в организацию, должны пройти вводный инструктаж.

Не позднее 1 месяца со дня вступления в должность они проходят проверку знаний по охране труда в общезаводской комиссии.

Руководители производств, управлений и цехов, связанные с организацией и проведением работы непосредственно на производственных участках, а также осуществляющие контроль и технический надзор, подвергаются периодической проверке знаний по безопасности труда не реже 1 раза в 3 года, если эти сроки не противоречат установленным специальными правилами и требованиями.

Лица, не сдавшие экзамены по безопасности труда, могут быть отстранены от занимаемой должности руководителем организации при условии повторной сдачи экзаменов в срок не позднее одного месяца после первой сдачи. Вопрос о соответствии занимаемой должности не прошедших проверку знаний решает руководитель организации.

Организация оплаты труда и поощрения

В АО «НПК «Уралвагонзавод», в зависимости от условий организации производственного процесса, применяются следующие системы оплаты труда:

- повременная;
- повременно-премиальная;
- сдельная;
- сдельно-премиальная.

Повременная и повременно-премиальная системы оплаты труда используются при оплате труда руководителей, специалистов, служащих, работников вспомогательных и обслуживающих производств, лиц, работающих на условиях штатного совместительства, а также при оплате труда рабочих основных профессий.

Повременная заработная плата рассчитывается путем перемножения установленной тарифной ставки на количество фактически отработанных часов.

Если работнику установлен должностной оклад (оклад), то его заработная плата рассчитывается путем деления оклада на календарное количество рабочих часов и умножения на фактически отработанное количество часов.

Сдельная и сдельно-премиальная системы оплаты труда используются при оплате труда работников основного производства, где имеется конечный показатель выполняемой работы.

При сдельной оплате труда заработная плата работника определяется исходя из установленного работнику разряда, тарифной ставки и норм выработки. Норма выработки – это то количество работ, которое работник должен сделать за смену.

Сдельная и сдельно-премиальная заработная плата рассчитывается путем умножения сдельной расценки на фактические объемы.

Размер сдельной заработной платы каждого работника зависит от конечного результата работы.

Оплата труда работников осуществляется по Единой тарифной системе, основу которой составляют часовые тарифные ставки и месячные должностные оклады. Должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются в строгой зависимости от выполнения показателей производства.

Тарифные ставки рабочим устанавливаются согласно тарифным сеткам по присвоенным тарифным разрядам и выполняемым работам.

С целью увеличения заинтересованности работников в конечных результатах своего труда, повышения производительности и эффективности производства в организации утверждено «Положение о премировании».

Начисление премии производится за фактически отработанное время:

– рабочим – на заработную плату по сдельным расценкам, тарифным ставкам или установленным окладам;

– руководителям, специалистам и служащим – на должностной оклад.

Начисление и выплата премии рабочим производится за истекший период. Начисление и выплата премии руководителям, специалистам и служащим производится месяцем позднее.

К основной заработной плате работников АО «НПК «Уралвагонзавод» начисляются следующие виды надбавок и доплат:

- надбавка за классность и профессиональное мастерство;
- доплата за работу в вечернее и ночное время;
- доплата за работу во вредных и тяжелых условиях;
- доплаты за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- доплата за руководство бригадой;
- доплата при выполнении работ различной квалификации;
- оплата труда за пределами нормальной продолжительности рабочего времени;
- оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни.

В целях мотивирования работников к более производительному труду, руководством предусматривается поощрение работников за достижение высоких результатов по итогам года, устанавливается вознаграждение за выслугу лет, в зависимости от стажа работы.

Положением об оплате труда руководителей высшего звена на предприятии Корпорации была разработана, апробирована и внедрена Положением № 20 – 1/883 от 22.09.10 система ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Установление целей и КПЭ руководителей высшего звена управления производится на основе Карты КПЭ Общества, утвержденной Советом директоров.

Оценка эффективности деятельности руководителей производится на основе сравнений фактических значений ключевых показателей эффективности за отчетный период (квартал, год) с их плановыми значениями за тот же период.

При этом переменная часть заработной платы руководителей ставится в прямую зависимость от уровня эффективности его деятельности за отчетный период (квартал, год) и включает в себя:

- премирование по итогам отчетного квартала;
- вознаграждение по итогам работы за год.

Премия по итогам отчетного квартала выплачивается ежемесячно в течение квартала, следующего за отчетным, в размере 1/3 от рассчитанной.

Расчет вознаграждения по итогам работы за год производится в апреле года, следующего за отчетным.

Регулирования трудовых отношений в системе управления персоналом

Цех 160 является структурным подразделением АО «НПК «Уралвагонзавод». Его деятельность регламентируется Уставом АО «НПК «Уралвагонзавод», утвержденным общим собранием акционеров.

В целях формирования и правового регулирования трудовых, социально-экономических и профессиональных отношений между работниками АО «НПК «Уралвагонзавод», представленными профсоюзным комитетом АО «НПК «Уралвагонзавод» профсоюза работников машиностроения заключается Коллективный договор АО «НПК «Уралвагонзавод».

Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Коллективный договор заключается на срок не более 3-х лет и вступает в силу со дня подписания его сторонами либо со дня,

установленного коллективным договором.

Стороны имеют право продлевать действие коллективного договора на срок не более 3-х лет.

Контроль за выполнением коллективного договора, соглашения осуществляется сторонами социального партнерства, их представителями, соответствующими органами по труду.

С целью обеспечения эффективной работы цеха, периодически разрабатывается и утверждается структурная схема управления производством, которая позволяет четко отслеживать процесс управления на всех уровнях от управляющего производством до руководства цехов.

Трудовая дисциплина – это обязательное для всех работников подчинение правилам внутреннего трудового распорядка, т.е. правилам поведения, определенным в соответствии с Законодательством, коллективным договором, локальными нормативными актами производства.

В целях проведения политики, направленной на укрепление трудовой дисциплины, в производстве систематически проводятся рейды по проверке трудовой дисциплины на местах, результаты которой потом прорабатываются на собраниях и оповещаются на корпоративном сайте и в газете «Машиностроитель».

Распорядительные воздействия руководства цеха, выраженные в виде приказов, распоряжений, инструкций, положений по производству, обязательных к выполнению работниками, направлены на организацию четкой, правильной, отлаженной и бесперебойной работы производства. К ним относятся:

- приказы о приеме на работу, переводе внутри подразделения, увольнения с работы;
- распоряжения о работе в выходные и праздничные дни при производственной необходимости;
- присвоение квалификации и разрядов;

- организации производственной практики.

Руководство цеха применяет к работникам меры материальной ответственности, взыскивая с работников или удерживая из их заработной платы материального ущерба, которое понесло производство (порча или утрата документов или оборудования, простой предприятия), а так же меры дисциплинарной ответственности, объявляя замечания, выговоры и др. вплоть до понижения в должности и даже увольнения.

Прямые методы управления персоналом являются мощным рычагом достижения поставленных целей в тех случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без искажений реализуются на нижестоящих уровнях управления. Это особенно актуально на таком подразделении, как цех 160 АО «НПК«Уралвагонзавод», имеющем многоуровневую систему управления.

Оценка результатов работы службы управления персоналом

При организации системы управления персоналом на предприятии были сформированы цели, которые включают в себя определенные аспекты деятельности:

- обеспечение организации персоналом, его продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие;
- разработка стратегии управления персоналом с учетом изменений внешней среды;
- планирование и прогнозирование персонала;
- построение системы социального обеспечения и мотивации персонала предприятия;
- анализ современных подходов к формированию системы управления персоналом;
- анализ деятельности персонала предприятия;

- анализ качества жизни и планирование социального развития персонала.

Исследуя систему управления персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод» можно выделить несколько субъектов системы управления персоналом:

- руководитель предприятия;
- заместитель руководителя, курирующий данную сферу деятельности;
- отдел кадров;
- отдел по охране труда.

Основные задачи отдела кадров:

- предоставление кадровых систем и управленческого инструментария;
- оформление трудовых отношений работников с работодателем;
- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования планирование карьеры;
- обучение персонала, повышение квалификации, переквалификация персонала;
- выявление очагов социальной напряженности, социальных проблем и, по возможности, их преодоление и решение;
- формирование механизма оценки эффективности труда персонала;
- участие в принятии решений по вопросам управления персоналом.

В своей деятельности все субъекты управления персоналом руководствуются рядом документов:

- ТК РФ;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Положение о персонале предприятия;
- Кодекс корпоративной этики;
- Положение об аттестации персонала;

- Положение о премировании;
- Положение об охране труда на предприятии;
- Инструкция по кадровому делопроизводству.

Методы управления персоналом АО «НПК«Уралвагонзавод», можно объединить в три основные группы:

- организационно-административные, которые основываются на прямых указаниях руководства предприятия;
- экономические, связанные с экономическим стимулированием;
- социально-психологические, используемые в целях повышения социальной активности работников и эффективности их труда.

1.3. Анализ системы адаптации персонала цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Система адаптации персонала – комплекс организационных мероприятий, направленный на вхождение новых сотрудников в должность[68].

Адаптация работника – процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к социальной среде, а также совершенствование профессиональных, деловых и личных качеств в соответствии с требованиями компании. Цель системы адаптации, кроме обеспечения наиболее быстрого вхождения в должность, - минимизация количества возможных ошибок и снижение дискомфорта первых дней работы, а также объективная оценка уровня квалификации и потенциала работника [68].

Основным методом адаптации работников в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод» является наставничество. Цель наставничества – оказание помощи молодому работнику в адаптации на производстве на основе единой системы передачи опыта, воспитания и формирования

профессиональных и личностных качеств, для подготовки работника с необходимой Обществу квалификацией.

Наставник подбирается из числа квалифицированных рабочих, специалистов и руководителей, имеющих: образование не ниже среднего; возраст не менее 30 лет; стаж работы в подразделении по специальности не менее 5 лет; отсутствие брака в работе, рекламаций и претензий по качеству изготовленной продукции; отсутствие нарушений правил внутреннего трудового распорядка; способность и желание обучать.

В обязанности наставника входят:

- оказывать помощь молодому работнику в адаптации на производстве;
- проверять качество и своевременность выполняемых работ, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;
- содействовать раскрытию у нового работника профессиональных и личностных качеств.

В процессе работы было подмечено, что на предприятии отсутствуют строгие разграничения области ответственности и разделения функций по управлению адаптацией персонала.

Мероприятия, постоянно проводимые для адаптации персонала:

- введение в организацию: ознакомление и получение общего представления об истории, миссии и организационной культуре АО «НПК «Уралвагонзавод». На данном этапе новый работник получает общее представление об организации: знакомится с Коллективным договором, с основной политикой и стратегией предприятия, с порядком и сроком выплаты заработной платы, с дополнительными льготами, с правилами охраной труда и техникой безопасности, с правилами внутреннего трудового распорядка;
- введение в подразделение: ознакомление и получение представления о цехе. Работник осматривает свое подразделение, знакомится с положением о подразделении, основами системы

материального стимулирования и премирования работников, инструкциями, предписаниями, основными целями и задачами подразделения, с порядком принятия пищи, курения, перерывов, отдыха, с порядком выноса вещей из цеха и предприятия.

– введение в должность: ознакомление принятого работника с основными задачами рабочего процесса и технологическими процедурами подразделений. На данном этапе затрагиваются следующие темы: должностная инструкция работника; цели и функции рабочего процесса на рабочем месте сотрудника; процедуры взаимодействия с подразделениями, различными рабочими местами внутри подразделения; процедуры и технологические инструкции рабочего места; нормативы и критерии качества выполнения рабочих операций в системе общего рабочего процесса; возможность сверхурочных работ и порядок их организации в отделе, предприятии; порядок взаимопомощи и сотрудничества в цехе в случае отсутствия сотрудника; перечень исполняемых документов и порядок отчетности; порядок хранения, использования информации и уничтожения рабочей документации; пределы компетенции и инициативы сотрудника; технологические правила, процедуры характерные для данного рабочего места цеха предприятия; правила поведения в нештатной ситуации; перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, обучение.

Как правило, осуществление знакомства нового сотрудника с предприятием, подразделением и должностью ограничивается самостоятельным изучением документации на бумажных и электронных носителях, тем самым нарушается восприятие информации, сотрудник неправильно расставляет приоритеты в той информации, которую он получает:

– социально-психологическая адаптация: вхождение в трудовой коллектив. На данном этапе также существует недостаток: новый работник представляется будущим коллегам в первый рабочий день в процессе

трудовой деятельности, в результате этого, новичку удается познакомиться только с теми, кого он успевает застать на рабочем месте, либо в ходе собраний. Представление работника коллективу чаще всего является формальным. Нет четко спланированного, продуманного представления новичков остальным членам коллектива, что могло бы в дальнейшем повлиять на активное взаимодействие между ними. После такого знакомства новички крайне неохотно обращаются к занятым работникам, особенно занимающим более высокие должности, испытывают дискомфорт при общении.

Завершающим этапом в системе адаптации в АО «НПК «Уралвагонзавод» является проведение оценки деятельности работника в период адаптации для определения возможности дальнейшей работы.

Об эффективности системы адаптации можно судить исходя из анализа текучести кадров в период испытательного срока.

Текучесть кадров - представляет собой процесс незапланированного увольнения работников, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и др.) и неудовлетворенностью организации данным работником его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.) [36; с. 594].

Текучесть кадров цеха 160 АО «НПК «Уралвагонзавод» отработавших менее одного года представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Текучесть кадров цеха 160 АО «НПК «Уралвагонзавод» отработавших менее одного года за 2015 год.

Показатели	Отчётный период			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	2	3	4	5
Численность работников на начало отчётного периода, чел.	48	50	56	58
Численность уволенных работников на конец отчётного периода, чел.	6	8	8	4

Продолжение Таблицы 2

1	2	3	4	5
Численность принятых на работу на конец отчётного периода, чел.	8	14	10	6
Численность работников на конец отчётного периода, чел.	50	56	53	51
Средняя численность работников, чел.	49	53	55	55
Текучесть кадров, %	12,2	15,1	14,5	7,3

Таким образом, текучесть кадров за год работников цеха 160 отработавших менее одного года составляет 49,0 %. Высокий коэффициент текучести отражает неудовлетворённость работой новых сотрудников.

В связи с чем, был проведен анкетный опрос (ПРИЛОЖЕНИЕ 1) и интервьюирование (ПРИЛОЖЕНИЕ 2) работников отработавших в цехе 160 менее одного года, позволяющие определить причины увольнения.

В опросе принимали участие 10 человек в возрасте от 18 до 30 лет и 10 рабочих в возрасте от 30 до 40 лет, отработавших в цехе менее одного года.

Период адаптации новых работников в цехе составляет от 2 до 3 месяцев. Продолжительность периода освоения работников на новом рабочем месте у 14 человек (70 %) период адаптации составляет до 3 месяцев; у 6 человек (30 %) период адаптации составляет более 3 месяцев.

При этом наиболее сложным в период адаптации для работников является для 3% - условия труда, для 30% - вхождение в коллектив, для 15% - основные профессиональные обязанности, 20 % работающих еще не прошли до конца процесс адаптации.

Помощи коллег в период адаптации новых работников была необходима первые 2 месяца. В помощи коллег нуждалось 30 % опрошенных, 70% работников ответили, что за ними закреплялся наставник из них 46% - наставник помог. Овладели профессиональными навыками в течении 1 месяца 30 % опрошенных, остальные в период от 1

до 3 месяцев.

Удовлетворены работой 40% опрошенных, не нравится 40%, работа безразлична 20% (таких респондентов можно отнести к категории тех сотрудников, которым работа не нравится). Из числа опрошенных, которым работа не нравится, больше половины работников не довольны тем, каким образом организовано их рабочее место. 30 % считают, что рабочее место не организовано вообще, 45 % опрошенных считают, что рабочее место частично организовано. Бытовые условия труда удовлетворяют 70 % респондентов. 50 % опрошенных недовольны оплатой труда. Объясняется низкой квалификацией и производительностью труда работников в период адаптации.

Оценка четкости и понятности поставленных задач оценили отрицательно 60 % работников. Зону ответственности и свои должностные обязанности понимают, 70 % работников. Другие 30 % опрошенных вновь прибывшие сотрудники, которые еще не прошли до конца процесс адаптации на предприятии. 70 % сотрудников удовлетворены занимаемой должностью, это свидетельствует о том, что в период адаптации работники были информированы о своих должностных обязанностях, перспективах в работе и уровне заработной платы. 60 % опрошенных меняли место работы 1 - 2 раза, 30 % опрошенных меняли работу 3 - 4 раза.

Продвижение по карьерной лестнице заинтересовало 43% (13 человек) работников, остальных карьерный рост практически не интересует. Из числа заинтересованных карьерным ростом, 8 % опрошенных не могут совмещать работу с обучением из-за ненормированного графика работы.

Наличие конфликтных ситуаций подтвердили 70 % опрошенных. В основном конфликты происходят с руководителями из-за неудовлетворительной коммуникации.

Анализ системы адаптации персонала в цехе 160 показал нам

наличие следующих проблем:

- ознакомление нового сотрудника с предприятием, подразделением и должностью ограничивается самостоятельным изучением документации на бумажных и электронных носителях и формальным знакомством с коллективом;
- обязанности менеджера по кадрам, руководителей подразделений и работников чётко не определены, отсутствует стимулирование работников участвующих в адаптации новых работников;
- процедура адаптации персонала ничем не регламентирована;
- отсутствие контроля.

Вывод по 1 главе

Можно сделать вывод, что АО «НПК «Уралвагонзавод» является высокоразвитым предприятием со своей организационной культурой.

Руководство организации уделяет достаточно большое внимание управлению персоналом. Об этом свидетельствуют постоянно проводимые мероприятия по работе с персоналом и показатели выполненной работы.

Анализ системы адаптации персонала позволил выделить следующие недостатки:

1. ознакомление нового сотрудника с предприятием, подразделением и должностью ограничивается самостоятельным изучением документации на бумажных и электронных носителях и формальным знакомством с коллективом;
2. обязанности менеджера по кадрам, руководителей подразделений и работников чётко не определены, отсутствует стимулирование работников участвующих в адаптации новых работников;
3. процедура адаптации персонала ничем не регламентирована;
4. отсутствие контроля в процессе адаптации новых работников.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ 160 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Для решения проблем указанных в первой главе, мною были разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации, представленные в табл. 3.

Таблица 3 – Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод».

№ п/п	проблемы	мероприятия применяемые для устранения этих проблем	ответственный
1.	Обязанности менеджера по кадрам, руководителей подразделений и работников чётко не определены, отсутствует стимулирование работников участвующих в адаптации новых работников	Разработать Положение об адаптации.	Отдел обучения и подготовки кадров.
2.	Ознакомление нового сотрудника с предприятием, подразделением и должностью ограничивается самостоятельным изучением документации на бумажных и электронных носителях и формальным знакомством с коллективом	Подготовить памятку для новых сотрудников	Менеджер по кадрам, Руководитель подразделения.
3.	Отсутствие контроля в процессе адаптации новых работников	Ведение учёта и контроля деятельности наставника.	Менеджер по кадрам
4.	Процедура адаптации персонала ничем не регламентирована	Контроль за выполнение мероприятий по адаптации новых работников возложить на начальника цеха.	Начальник цеха.

Для совершенствования системы адаптации персонала в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод» предлагаются следующие мероприятия:

1. Разработать «положение об адаптации новых сотрудников».

К разработке Положения об адаптации работников Общества привлекается отдел обучения и подготовки кадров.

Структура Положения состоит из:

1) ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящее положение направлено на скорейшее вовлечение вновь принятых работников в процесс производства, сокращения периода вхождения в профессию, должность, трудовой коллектив, снижение текучести кадров и связанных с ней финансовых потерь.

2) ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Ускорение процесса вхождения в должность нового сотрудника;

Достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки;

Уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу;

Оценка потенциала сотрудника в период адаптации;

Освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;

Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой;

Снижение текучести кадров и связанных с ней финансовых потерь.

3) УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ

Управление процессом адаптации осуществляется отделом кадров, руководителями подразделений и наставниками.

Функции руководителей подразделений:

- заполняет лист адаптации работника;
- объясняет работнику предназначение листа адаптации и разъясняет запланированные мероприятия;
- объясняет обязанности и ответственность;

- ставит цели и задачи новому работнику;
- назначает наставника;
- представляет коллективу;
- проводит поэтапный контроль.

Функции наставника:

- рассказывает о возможных трудностях и ошибках в работе;
- рассказывает о структуре и функциях подразделения;
- оказывает практическую помощь.

Функции менеджера по кадрам:

- участие в проведении мероприятий в период адаптации работника;
- Контроль и корректировка адаптационных мероприятий.

4) МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ АДАПТАЦИИ

Премирование рабочих, руководителей, специалистов и служащих участвующих в процессе адаптации новых сотрудников производится по результатам прохождения адаптации работника.

Основанием для выплаты премии является лист адаптации работника.

5) КОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

Ответственность за контроль над выполнением процессов адаптации работников подразделения возлагается на руководителя подразделения.

Результат прохождения адаптации определяется по показателям эффективности адаптации.

После проведения анализа непосредственный руководитель согласует результат с начальником цеха, после чего принимается решение о дальнейшем сотрудничестве с работником и определяется его план дальнейшего управления, разрабатываются критерии оценки его работы.

2. Подготовить «памятку для новых сотрудников», в которой отображается информация о предприятии и подразделении, описание подробной структуры подразделения, в котором будет работать сотрудник, описание выпускаемой продукции, описание корпоративных стандартов,

правил внутреннего трудового распорядка, социальные программы, корпоративные мероприятия, а также справочная информация. Ответственным за обеспечение памяткой назначить менеджера по кадрам.

Знакомство новых сотрудников с коллективом, предприятием, подразделением и должностью возложить на менеджера по кадрам и руководитель подразделения.

План ознакомления новых сотрудников:

- собеседование с менеджером по персоналу
- вручение памятки для новых сотрудников, краткий комментарий к его содержанию;
- знакомство с порядками и традициями - продолжительность рабочего дня, внешний вид, перерыв на обед, организация питания, регламентированные перерывы на отдых, пользование телефоном в личных целях, политика компании в отношении сверхурочных работ, дни и порядок выплаты заработной платы.
- представление сотрудника. знакомство сотрудника с руководителем структурного подразделения, в которое выходит на работу новый сотрудник;
- представление непосредственному руководителю;
- определение круга задач, которые должен будет выполнять сотрудник;
- изучение должностных обязанностей (по инструкции);
- функции других сотрудников;
- порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов);
- принятые в отделе методы планирования, отчетности и контроля;
- представление наставника из числа опытных сотрудников отдела;
- знакомство с коллегами и рабочим местом;
- взаимное представление сотрудников;

- уточнение расположения рабочего места и его технической оснащенности и комплектации;

- знакомство с сотрудниками других отделов, с которыми новый сотрудник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей.

Контроль за исполнение мероприятий по ознакомление нового сотрудника с коллективом, предприятием, подразделением и должностью возложить на начальника цеха.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод»

При разработке мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» были использованы документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера - регламентирующие задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; методы и правила выполнения работ по управлению персоналом.

Для нормативно-правового обеспечения используются нормативно-правовые документы как: Гражданский кодекс, ТК РФ, руководящие документы.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера при разработке мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала позволяют определить тарифные ставки и коэффициенты доплаты.

Внутренним организационно-регламентирующим документом предприятия является Положение о подразделении - документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения

кадровой службы: его задачи, права, функции, ответственность.

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала составляют документы организационно-методического характера:

- Положение по формированию кадрового резерва в организации;
- Рекомендации по организации подбора и отбор персонала;
- Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;
- Положение по оплате и стимулированию труда;
- Инструкция по соблюдению правил техники ;
- Должностные инструкции.

Правовое обеспечение состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на персонал с целью достижения эффективной деятельности организации.

Осуществление правового обеспечения в АО «НПК «Уралвагонзавод» при разработке мероприятий по совершенствованию системы адаптации возлагается на руководителей и других должностных лиц (в пределах предоставляемых им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителей системы управления персоналом и её работников по вопросам, входящим в их компетенцию.

Основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» и Трудовой кодекс РФ.

Закон «О занятости населения в РФ» определяет основы государственной политики содействия занятости и гарантии государства каждому гражданину на труд и социальную защиту от безработицы. Закон содержит положения: о занятости, о порядке и условиях признания граждан безработными, о правах граждан в области занятости, об основных формах реализации права на труд (переобучение, общественные

работы), об участии работодателей в обеспечении занятости, о социальной поддержке и материальной помощи безработным.

Трудовой Кодекс РФ – главный кодифицированный нормативно-правовой акт в стране, который регулирует все отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности между ее участниками.

Ст. 25 «Содействие работодателей в обеспечении занятости населения» содержит следующие положения, касающиеся адаптации: создание условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих; разработка и реализация мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, их социальную защиту, улучшение условий труда и иные льготы.

Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника». В разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие профессиональную адаптацию:

- заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Кодексом, иными федеральными законами;

- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором; рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором;

- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;

- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

- полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте, включая реализацию прав, предоставленных законодательством о специальной оценке условий труда;
- подготовку и дополнительное профессиональное образование в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами.

Ст. 22 ТК РФ «Основные права и обязанности работодателя». В разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала:

- соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров;
- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности.

Часть 4 ст. 57 «Содержание трудового договора», предусматривает возможность включения в трудовой договор, наряду с обязательными дополнительными условиями. К числу дополнительных условий, которые стороны могут включать в трудовой договор по своему усмотрению - испытание с указанием конкретного срока испытания.

В соответствии со ст. 70 ТК РФ «Испытание при приеме на работу», срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных

обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом

В основе разработанных мероприятий, по совершенствованию системы адаптации персонала, лежит ст. 68 ТК РФ «Оформление приема на работу». При приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника (в частности, с должностной инструкцией, если она регламентирует деятельность, связанную с трудовой функцией работника). Если в организации заключен коллективный договор, работодатель должен ознакомить работника с его условиями.

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров». Необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования для собственных нужд определяет работодатель.

Специальная оценка условий труда проводится в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 28 декабря 2013 года № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда», вступившим в силу 1 января 2014 года. Данный Федеральный закон устанавливает правовые и организационные основы и порядок проведения специальной оценки условий труда, определяет правовое положение, права, обязанности и ответственность участников специальной оценки условий труда. Регулирование специальной оценки условий труда осуществляется Трудовым кодексом Российской Федерации, ФЗ № 426, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации:

- Федеральный закон от 28.12.2013 № 421-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в

связи с принятием Федерального закона "О специальной оценке условий труда".

2.3. Прогноз планируемой социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Экономическая эффективность - это достижение наибольших результатов при наименьших затратах на единицу продукции [7; с. 39].

Социальная эффективность - это соответствие результатов хозяйственной деятельности социальным целям общества. Она выражает степень удовлетворения всей совокупности потребностей [7; с. 41].

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод» требуют затрат. Перечень затрат на одного нового работника представлен в табл. 4.

Таблица 4 – Затраты на мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала одного нового работника в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод»

№ п/п	мероприятия	затраты на мероприятия	итого
1	2	3	4
1	Разработать памятку для новых сотрудников	Оплата труда менеджера по персоналу (2 часа) - 360 рублей. Затраты на изготовление памятки (бумага для принтера, краска) - 300 руб.	660
2	Согласовать и утвердить памятку для новых сотрудников	Оплата труда менеджера по персоналу (0,5 часа) - 90 рублей.	90
3	Ознакомить с памяткой для новых сотрудников и руководителей подразделений	Оплата труда менеджера по персоналу (0,5 часа) - 90 рублей.	90
4	Назначить ответственного за знакомство нового сотрудника с коллективом предприятия, подразделением и должностью.	Оплата труда менеджера по персоналу (0,5 часа) - 90 рублей. Доплата руководителю подразделения - 500 рублей в месяц.	590
5	Назначить наставника	Доплата за наставничество – 400 рублей в месяц.	400

Продолжение Таблицы 4

1	2	3	4
6	Разработать положение об адаптации персонала	Оплата труда менеджера по персоналу (2 часа) - 360 рублей. Затраты на изготовление положения об адаптации (бумага для принтера, краска) - 100 руб.	660
7	Согласовать и утвердить положение об адаптации персонала	Оплата труда менеджера по персоналу (0,5 часа) – 90 рублей.	90
8	Ознакомить с положением об адаптации персонала руководителей подразделений	Оплата труда менеджера по персоналу (0,5 часа) – 90 рублей.	90
9	Анализ процесса адаптации работника	Оплата труда менеджера по персоналу (1 час) – 180 рублей	180
			2850

Затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод» составляют 2850 рублей в месяц, из них 600 рублей - затраты на изготовление памятки для новых сотрудников и положения об адаптации, 1350 рублей необходимо на оплату труда менеджера по персоналу и доплата руководителю подразделения за одного нового работника - 500 рублей в месяц, доплата за наставничество за одного нового работника составляет 400 рублей в месяц.

При отсутствии эффективной системы адаптации персонала на предприятии текучесть кадров составляет 49,0 %. После проведения предложенных мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод» ожидаемый коэффициент текучести кадров - 15 %.

Экономический ущерб от текучести кадров определяется:

- Потерями, вызванными перерывами в работе;
- Потерями, обусловленными необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- Потерями, вызванными снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции;

– Потерями, вызванными недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих;

– Затратами по проведению набора персонала в результате текучести кадров;

– Потерями от брака у вновь поступивших работников.

Общая величина потерь экономического ущерба в 2015 году, вызванного текучестью персонала в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод» представлена в Таблице 5.

Таблица 5 - экономический ущерб от текучести кадров в 2015 году в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Ущерб вызванный текучестью кадров	Расчеты при возникновении проблем в системе адаптации персонала	итого
Потери, вызванные перерывами в работе	Средняя продолжительность перерывов в работе вызванная отсутствием уволенных работников составляет 6 дней.	234276 руб.
Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников	Затраты на обучение и переобучение нового работника составляют 3000 рублей. В 2015 было обучено 38 работников.	80438 руб.
Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции	снижение производительности труда у одного работника наблюдалось дней в период срока предупреждения в течении 10 рабочих на 10 %	32972 руб.
Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих	снижение производительности труда у одного нового работника наблюдалось в течении 10 рабочих на 20 %	65944 руб.
Затраты по проведению набора персонала в результате текучести	Затраты на собеседование с одним работником: – Менеджер по персоналу - 200 рублей; – Руководитель подразделения - 280 рублей.	14431 руб.
Потери от брака у вновь поступивших работников	Потери от брака для цеха составляют 300 тыс. руб., из них 80% по вине вновь поступивших работников	176326 руб.
Общая величина потерь экономического ущерба, вызванного текучестью персонала		604387 руб.

Экономический ущерб вызванный текучестью кадров после проведения предложенных мероприятий по совершенствованию системы адаптации в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод» снизятся на 30 % и будет составлять 423070 рублей.

Показателями социальной эффективности предложенных мероприятий являются:

- улучшение связи между новым сотрудником и руководством, коллективом;
- формирование чувства причастности нового работника к делам организации;
- повышение у нового работника степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий и т.п.);
- улучшение социально-психологического климата в коллективе (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность).

Показатели экономической эффективности предложенных мероприятий, определяют целесообразность их внедрения, являются: рост экономической эффективности и годовой экономической эффект.

Вывод по 2 главе

В данной главе разработаны мероприятия, направленные на совершенствование существующей системы адаптации персонала в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод».

В работе были разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала, а также произведен расчет социально-экономической эффективности от внедрения мероприятий.

Мероприятия не требуют капитальных затрат. Это объясняется тем, что для совершенствования системы адаптации персонала выбраны наиболее экономичные способы.

Социальная эффективность заключается:

- в улучшении связи между новым сотрудником и руководством, коллективом;
- в формировании чувства причастности нового работника к делам организации;
- в повышении у нового работника степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий и т.п.);
- в улучшении социально-психологического климата в коллективе (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность).

Исходя из проведенного анализа, с внедрением и реализацией мероприятий повысится производительность труда работников, и соответственно, повышение эффективности системы адаптации персонала. Так как эффект положителен, мероприятия можно считать экономически целесообразными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Правильно организованная система адаптации персонала любой организации не только призвана обеспечить режим нормального функционирования, но, и закладывает фундамент будущего успеха организации.

При отсутствии системы адаптации персонала организация может столкнуться с проблемой текучести кадров. Данная тема становится сегодня крайне актуальной в условиях дефицита профессионалов на очень динамичном рынке труда.

Все это говорит о безусловной важности системы адаптации персонала на предприятии.

По результатам анализа состояния системы адаптации в цехе 160 АО «НПК «Уралвагонзавод», были выявлены следующие недостатки в данной системе:

- ознакомление нового сотрудника с предприятием, подразделением и должностью ограничивается самостоятельным изучением документации на бумажных и электронных носителях и формальным знакомством с коллективом;
- обязанности менеджера по кадрам, руководителей подразделений и работников чётко не определены, отсутствует стимулирование работников участвующих в адаптации новых работников;
- процедура адаптации персонала ничем не регламентирована;
- отсутствие контроля.

На основе анализа системы адаптации персонала были разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала:

1. Подготовить памятку для новых сотрудников. Назначить ответственных за знакомство новых сотрудников с предприятием, подразделением, коллективом и должностью.
2. Разработать Положение об адаптации новых сотрудников.

3. Назначить ответственного за контроль исполнения положения об адаптации новых сотрудников.

Выбранные мероприятия дают возможность ограничиться собственными ресурсами предприятия, низкая затратность мероприятий делает их внедрение вполне приемлемым для организации.

Показателями социальной эффективности предложенных мероприятий являются:

- улучшение связи между новым сотрудником и руководством, коллективом;
- формирование чувства причастности нового работника к делам организации;
- повышение у нового работника степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий и т.п.);
- улучшение социально-психологического климата в коллективе (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность).

Основными общими показателями экономической эффективности мероприятий, определяющими целесообразность их внедрения, являются: рост экономической эффективности и годовой экономический эффект.

При расчете социально-экономической эффективности был выявлен положительный эффект, поэтому предложенные мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала можно считать экономически целесообразными.

Подводя общие итоги исследования, можно заключить, что поставленные в работе цель и задачи достигнуты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдурахманов К.Х., Одегов Ю.Г. Управление трудовым потенциалом в условиях регулируемой рыночной экономики.[Текст]/ К.Х. Абдурахманов., Ю.Г. Одегов– Уфа.: Капитал, 2005. – 237 с.
2. Абчук В.А. Теория организации и основы менеджмента (в социальной сфере) [Текст] / В.А. Абчук – СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2005. – 551с.
3. Адамчук Э.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда.[Текст]: Учебник. / Э.В. Адамчук., О.В. Ромашов., М.Е. Сорокина - Ц.: М. ЮНИТИ 2010г. - 407с.
4. Аксенова О.Г. Методика адаптации: быстро и качественно. [Текст]: Справочник по управлению персоналом / О.Г. Аксенова - М.: 2007. - 209с.
5. Аникина Е.А. Экономическая теория: учебник [Текст] / Е.А. Аникина, Л.И. Гавриленко. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 413 с.
6. Арон Е.И., Калитич Г.И. Микроэлементное нормирование и проектирование труда [Текст] / Е.И. Арон., Г.И. Калитич- Киев: Техника, 2008г. - 402 с.
7. Бичанин В. В. [и др.]. Экономическая теория : учеб.-метод. комплекс для студентов неэкономических специальностей [Текст] / В. В. Бичанин [и др.];; под общ. ред. В. В. Бичанина. - Новополюцк : ПГУ,2010г. - 312 с.
8. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда.[Текст]/ М.И. Бухалков- М.: ИНФРА-М, 2008. - 416 с.
9. Бухалков М.М. Управление персоналом: [Текст] Учебник / М.М. Бухалков — М.: ИНФРА-М, 2009. - 123с.
10. Бычин В.Б., Малинин СВ., Шубенкова Е.В. Организация и нормирование труда: [Текст] Учебник/под ред. Ю.Г. Одегова. — М.:

Экзамен, 2009. – 325 с.

11. Вершинина Т.Н. Производственная адаптация рабочих кадров. Социально-экономические проблемы труда на промышленном предприятии [Текст] / Т.Н. Вершинина - Новосибирск: НГУ, 2009. - 495 с.

12. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: «Триада, ЛТД», 2009. – 286 с.

13. Виньков Р.Р. Адаптация к трудовой деятельности [Текст] / Р.Р. Виньков - Саратов: СГУИИ, 2013. - 403 с.

14. Виханский, О.С. Менеджмент. [Текст] / О.С Виханский. Учебник. – М.: Высшая школа, 2011.- 224 с.

15. Виханских О.С, Наумов А.И. Менеджмент: [Текст]Учебник / О.С. Виханских., А.И. Наумов., - М.: Гардарики, 2009. -369 с.

16. Волгин Н.А., Одегов Ю.Г. Экономика труда: [Текст]: Учебник / Н.А. Волгин; Ю.Г. Одегов - М.: Экзамен, 2009. - 156 с.

17. Гаврилова Ж.А. Развитие персонала в период адаптации. [Текст]: Справочник по управлению персоналом / Ж.А. Гаврилова - М.: 2009. - 123 с.

18. Гаврилова С.В. Организация труда персонала:[Текст] Учебное пособие / С.В. Гаврилова. — М.: МЭСИ, 2009. – 325 с.

19. Галькович, Р.С. Основы менеджмента [Текст] / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. - М.: ИНФРА – М, 2008. – 189 с.

20. Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии. Бизнес без проблем. [Текст] / К.В. Ганов - Персонал, 2010. № 11 - 54 с.

21. Генкин Б.М. Оптимизация норм труда. [Текст]/ Б.М. Генкин. - М.: Экономика, 2010г. - 167 с.

22. Генкин Б.М. Экономика и социология труда.[Текст]: Учебное пособие / Б.М. Генкин. — М.: Норма, 2009. – 235 с.

23. Генкин, Б. М. Эффективность труда и качества жизни:[Текст] Учебное пособие / Б.М. Генкин. – СПб: СПб ГИЭА, 2009. – 112 с.

24. Головачев А.С. Организация, нормирование и оплата труда.

[Текст] / А.С. Головачев - Мн.: Новое знание, 2007. - 603 с.

25. Горшенев, В.М. Способы и организационные формы правового регулирования трудовых отношений [Текст] / В.М. Горшенев - М.: 2009. - 478 с.

26. Дафт Р.Л. Менеджмент.[Текст] / Р.Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2010г. – 832с.

27. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник [Текст] / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010г. - 292 с

28. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.[Текст] / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2008г. – 593с.

29. Друкер, П. Практика менеджмента [Текст] / П. Друкер; пер. с англ. - М.: Издательский дом Вильяме, 2013. - 398 с.

30. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта [Текст] / И.Б. Дуракова. - М.: Центр, 2013. -160 с.

31. Журавлев П.В., Одегов Ю.П., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. [Текст] / П.В. Журавлев., Ю.П. Одегов., Н.А. Волгин – М.: Экзамен, 2012. – 97 с.

32. Иванов А.Е. Правовое регулирование трудовых отношений. [Текст]Российский экономический журнал / А.Е. Иванов. -2007.- №3.

33. Иванов С.А. Трудовое право: вопросы теории [Текст]/ С. А. Иванов, Р.З. Лившиц, Ю. П. Орловский. - М., 2008. – 431

34. Калинина Е.И. Социально-психологическая адаптация работников предприятий [Текст] / Е.И. Калинина - Новосибирск: ЦСА, 2013. - 159 с.

35. Каркуленко, Н. Адаптация работника: средства, задачи, проблемы [Текст] / Н. Каркуленко - 2003. - 145 с.

36. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов - М.: 2010. - 695 с.

37. Климашин И.А. Адаптация: методика, технология, опыт [Текст]: Справочник по управлению персоналом / И.А. Климашин - 2010. - 328 с.
38. Ковалев В. В. Финансовый анализ трудовых ресурсов. [Текст] / В. В. Ковалев - М.: Наука, 2007. – 257 с.
39. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации [Текст] / под ред. А.М. Куренного, С.П. Маврина, В.А. Сафонова, Е.Б. Хохлова. – 3-е изд., пересм. – М. : Норма : ИНФРА-М, 2015. – 848 с.
40. Крейнер, С. Ключевые идеи менеджмента [Текст] / С. Крейнер; пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2012. - 346 с.
41. Кузнецов П.С. К вопросу об определении адаптации человека [Текст] / П.С. Кузнецов - Саратов: СГУИИ, 2012. - 602 с.
42. Курочкин А.А., Лабушевский У.Д. Управление персоналом: проблемы и перспективы [Текст] / А.А. Курочкин - М.: ВолтерсКлувер, 2011. - 704 с.
43. Лаврушина О.И. Организация и планирование труда. [Текст] / О.И. Лаврушина – М.: Финансы и статистика, 2007. – 245 с.
44. Лаврушина, О.И. Организация и планирование труда.[Текст]/ О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 245 с.
45. Левшин М. Ф., Пономарёв В. В. Конъюнктура труда.[Текст] / М.Ф. Левшин. - М.: Родина, 2008. – 251 с.
46. Махина Т.А. Адаптация новичков: слагаемые эффективности [Текст] / Т.А. Махина - 2003. - 210 с.
47. Махина, Т.А. Адаптация работников в новых условиях [Текст]: Справочник кадровика / Т.А. Махина - 2001. - 187 с.
48. Менеджмент организации.[Текст]/ под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 432 с.
49. Мильнер Б.З. Теория организации. [Текст] / Б.З. Мильнер М.: ИНФРА-М 2009г. - 864 с.
50. Мойкин, Ю.В. Физиологические основы научной организации труда. [Текст]/ Ю. В. Мойкин. - М.: Медицина, 2011. – 354 с.

51. Новожилов С.С., Костин Л.А., Смирнов Е.Л. Научная организация труда в промышленности. [Текст]/ С.С. Новожилов., Л.А. Костин., Е.Л. Смирнов.- М.: Экономика, 2006г. - 416 с.
52. Одегов Ю. Г., Карташова Л. В. Управление персоналом, оценка эффективности. [Текст]: Учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов - М: Экзамен, 2008. - 346 с.
53. Организация и нормирование труда:[Текст] учебное пособие для вузов/ под ред. В. В. Адамчука. - М.: Финстатинформ, 2010. - 301 с.
54. Основы менеджмента.[Текст] / Под ред. Д. Д. Вачугова. М.: Высш. школа, 2001.
55. Основы научной организации труда на предприятии.[Текст] / Под общ.ред. И.А. Полякова. - М.: 2009. – 490 с.
56. Официальный сайт АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uvz.ru/company>
57. Прохвятилов А.А., Шалыто А.Ю. Управление процессом адаптации работников в трудовом коллективе [Текст] / А.А. Прохвятилов; А.Ю. Шылыто - СПб.: Пресс, 2012. - 329 с.
58. Расторгуева С.А. Адаптация новичков на производстве и субъективная значимость факторов адаптации [Текст] / С.А. Расторгуева - М.: Проспект, 2011. - 657 с.
59. Рофе А. И. Труд: теория, экономика, организация. [Текст] / А. И. Рофе - М.:МИК, 2005. - 600с.
60. Самусев С.Б. Социально-трудовая адаптация работников в современных условиях [Текст] / С.Б. Самусев - Вестник НГУЭУ, 2009. - 187 с.
61. Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики.[Текст]/ Г.Э. Слезингер. – М.: ИНФРА – М, 2010г. – 264 с.
62. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин; В.А. Дятлов - М.: Изд. Дело, 2001 - 82 с. Трудовой

кодекс РФ (ТК РФ 2015) (с изменениями на 3 июля 2016 года) (редакция, действующая с 3 октября 2016 года)

63. Фархутдинова У.О. Вопросы первичной адаптации в рамках промышленных предприятий [Текст] / У.О. Фархутдинова - М.: ВолтерсКлувер. 2013. - 459 с.

64. Черкасов Г. Н. Организация труда на предприятии.[Текст]/ Г.Н. Черкасов. – М.: Экономист, 2006г. – 449с.

65. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла - М.: НОРМА, 2008. - 147 с.

66. Шкель А. Анализ текучести кадров как инструмент повышения производительности труда работников организации. [Текст]: Профессиональный практический журнал / А. Шкель // Я – специалист по кадрам. – 2011. - № 18 – Режим доступа к журн.: <https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok>

67. Юлдашева О. У. Эффективная организация управления персоналом - с чего начать.[Текст] // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2009г.- №12.

68. HR – Portal [Электронный ресурс]: HR – Сообщество и Публикации – Режим доступа: <http://hr-portal.ru>

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Адаптация	- взят из биологии, где обозначает приспособление строения и функций организма к условиям существования и привыкание к ним.	Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 292 с
Вторичная адаптация (доадаптация)	- приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, которая может быть связана как со сменой места работы, объекта деятельности, профессиональной роли (например, при переходе в ранг руководителя), так и с приспособлением работника к меняющейся внешней ситуации.	Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. -М.: ИНФРА-М, 2010. -XXIV, 896 с. (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова)
Движение рабочей силы	- изменение численности работников предприятия в связи с увольнением и приемом на работу называется движением, или оборотом, персонала предприятия (рабочей силы)	И. К. Беляевский, Салин В.Н., Шпаковская Е.П.. Социально- экономическая статистика: Учебник. — М.: Юрист. — 461 с., 2001
Коэффициент восполнения	- характеризует восполнение работников, уволившихся из организации по различным основаниям, вновь принятыми и рассчитывается путем деления численности принятых работников в отчетном периоде на численность работников, уволенных за этот период.	Шкель А. Анализ текучести кадров как инструмент повышения производительности труда работников организации. [Текст]: Профессиональный практический журнал / А. Шкель // Я – специалист по кадрам. – 2011. - № 18 – Режим доступа к журн.: https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok
Коэффициент оборота по увольнению	- рассчитывают как отношение уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников.	Шкель А. Анализ текучести кадров как инструмент повышения производительности труда работников организации. [Текст]: Профессиональный практический журнал / А. Шкель // Я – специалист по кадрам. – 2011. - № 18 – Режим доступа к журн.: https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok
Коэффициент общего оборота	- представляет собой отношение суммарного числа принятых и уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников.	Шкель А. Анализ текучести кадров как инструмент повышения производительности труда

		<p>работников организации. [Текст]: Профессиональный практический журнал / А. Шкель // Я – специалист по кадрам. – 2011. - № 18 – Режим доступа к журн.: https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok</p>
Коэффициент оборота по приему	- представляет собой отношение числа принятых за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников.	<p>Шкель А. Анализ текучести кадров как инструмент повышения производительности труда работников организации. [Текст]: Профессиональный практический журнал / А. Шкель // Я – специалист по кадрам. – 2011. - № 18 – Режим доступа к журн.: https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok</p>
Коэффициент постоянства кадров	- определяют как отношение численности работников, проработавших в организации в течение всего года (с 1 января по 31 декабря), к средней за этот период списочной численности работников.	<p>Шкель А. Анализ текучести кадров как инструмент повышения производительности труда работников организации. [Текст]: Профессиональный практический журнал / А. Шкель // Я – специалист по кадрам. – 2011. - № 18 – Режим доступа к журн.: https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok</p>
Коэффициент текучести	- исчисляют как отношение численности уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины и уволенных по собственному желанию в отчетном периоде к средней за этот период списочной численности работников.	<p>Шкель А. Анализ текучести кадров как инструмент повышения производительности труда работников организации. [Текст]: Профессиональный практический журнал / А. Шкель // Я – специалист по кадрам. – 2011. - № 18 – Режим доступа к журн.: https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok</p>
Организационная адаптация	- осознание служащим своей роли в общем производственном процессе, которое достигается при знакомстве с особенностями деятельности	<p>Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков</p>

	подразделения, его местом в общей организационной структуре, режимом работы, системой управления, а также с механизмом функционирования всей организации	и К°», 2010. — 292 с.
Организационно-экономическая адаптация	- усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой, особенностей организации труда, его оплаты, подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера) и т.д.	Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. -М.: ИНФРА-М, 2010. -XXIV, 896 с. (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова)
Первичная адаптация	- это приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии.	Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. -М.: ИНФРА-М, 2010. -XXIV, 896 с. (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова)
Профессиональная адаптация	- приспособление нового работника к новой профессии, полное и успешное овладение ею, т.е. освоение входящих в ее структуру операций в соответствии с технологическим процессом, нормами затрат труда, привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации, а также готовность к принятию решений в различных производственных ситуациях.	Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. -М.: ИНФРА-М, 2010. -XXIV, 896 с. (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова)
Психофизиологическая адаптация	- приспособление работника к трудовой деятельности на уровне организма.	Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. -М.: ИНФРА-М, 2010. -XXIV, 896 с. (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова)
Система адаптации персонала	- комплекс организационных мероприятий, направленный на вхождение новых сотрудников в должность.	Рабочие ситуации: Адаптация персонала [Электронный ресурс]: Журнал: Управление персоналом: просто, практично, полезно Год: 2012. – Режим доступа к журн.: http://hr-portal.ru
Социальная адаптация	- получение информации о ценностях, нормах организации, ее формальных и неформальных группах, лидерах, знакомство и включение в систему деловых и личных взаимоотношений в коллективе,	Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»,

	процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях	2010. — 292 с.
Социально-психологическая адаптация	- это приспособление работника к первичному трудовому коллективу и к ближайшему социальному окружению в нем; к традициям, формальным и неформальным нормам поведения в новом коллективе; к стилю работы руководителей; к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.	Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. -М.: ИНФРА-М, 2010. -XXIV, 896 с. (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова)
Текучесть кадров	- представляет собой процесс незапланированного увольнения работников, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и др.) и неудовлетворенностью организации данным работником его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.).	Под ред. А.Я. Кибанова. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование)., 2010 -
Трудовая адаптация	- можно определить как приспособление, привыкание работника к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций..	Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 292 с
Трудовые ресурсы	- главная производительная сила общества, включающая трудоспособную часть населения страны, которая обладает физическими и интеллектуальными возможностями для производства материальных благ и услуг.	Экономика предприятия: Учебник для вузов /Под ред. Э40 проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. —4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 670 с
Трудовой потенциал работника	- совокупность физических и интеллектуальных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в определенных условиях существенных результатов; а также совершенствоваться в процессе труда.	Экономика предприятия: Учебник для вузов /Под ред. Э40 проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. —4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 670 с
Управление процессом адаптации	- это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.	Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. -М.: ИНФРА-М, 2010. -XXIV, 896 с. (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова)
Экономическая эффективность	- результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного	Аникина Е.А. Экономическая теория: учебник / Е.А. Аникина, Л.И. Гавриленко. – Томск: Изд-

	экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата; достижение наибольшего объема производства с применением имеющегося ограниченного количества ресурсов или обеспечение заданного выпуска при минимальных затратах.	во Томского политехнического университета, 2014. – 413 с.
Экономический эффект	- это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами.	Москвина, О. В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом : метод. рек. / О. В. Москвина ; СибАГС. — Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2011. — 42 с.

АНКЕТА

Уважаемый работник АО «НПК «Уралвагонзавод»

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации работников. Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся.

Мы надеемся, что искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и отделу работы с персоналом следует обратить внимание, Вы поможете быстрее освоиться в компании не только себе, но и будущим новичкам.

Занимаемая должность _____

Возраст _____

Образование _____

1. Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы? (нужное подчеркнуть)

- 1) До 1 мес.
- 2) До 2 мес.
- 3) До 3 мес.
- 4) Ещё не закончено

2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода? (нужное подчеркнуть)

- 1) Профессиональные обязанности
- 2) Вхождение в коллектив
- 3) Условия труда
- 4) Другое

3. Нравится ли Вам Ваша работа?

- 1) Нравится
- 2) Работа мне безразлична

3) Не нравится

4. В какой мере Вы удовлетворены соответствием квалификации и выполняемой работе?

1) Удовлетворён

2) Не удовлетворён

3) Затрудняюсь ответить

5. В какой мере Вы удовлетворены бытовыми условиями?

1) Удовлетворён

2) Не удовлетворен

3) Затрудняюсь ответить

6. Предположим, по каким-либо причинам Вы временно не работаете; вернулись бы Вы на свое нынешнее место работы?

1) Да

2) Нет

3) Не знаю

7. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег? (нужное подчеркнуть)

1) До 1 мес.

2) До 2 мес.

3) До 3 мес.

4. Ещё потребуется после адаптации

8. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?(нужное подчеркнуть)

4) До 1 мес.

5) До 2 мес.

6) До 3 мес.

7) Ещё не овладел

9. Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?

1) Руководитель

- 2) Коллеги
- 3) Затрудняюсь ответить

10. Бывают ли у Вас конфликты с руководителем?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить

11. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри компании, профессиональному росту?

- 1) Очень интересно
- 2) Пока трудно оценить
- 3) Не очень интересно

12. В период адаптации был ли закреплён за вами наставник?

- 1) Да был
- 2) Нет, не было

13. В какой мере Вы удовлетворены занимаемой должностью?

- 1) Удовлетворён
- 2) Не удовлетворён
- 3) затрудняюсь ответить

14. Часто ли Вам приходилось менять место работы?

- 1) Ни разу
- 2) 1-2 раза
- 3) 3-4 раза
- 4) более 5раз

15. Участвовал ли наставник в вашем процессе адаптации?

- 1) Да, участвовал
- 2) Затрудняюсь ответить
- 3) Нет, не участвовал

16. Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована работа?

- 1) По-моему, работа организована очень хорошо
- 2) Трудно сказать

3) По-моему, работа организована очень плохо

17. Как Вы считаете, пользуется ли Ваш руководитель влиянием на дела коллектива?

1) Да

2) нет

3) затрудняюсь ответить

18. В какой степени Вы удовлетворены объемом предоставленной работы ?

1) Полностью удовлетворен

2) Трудно сказать

3) Полностью не удовлетворен

19. В какой степени Вы удовлетворены размером заработной платы?

1) Полностью удовлетворен

2) Трудно сказать

3) Полностью не удовлетворён

20. Как Вы оцениваете перспективы продвижения Вашей карьеры?

1) перспектива есть;

2) перспектива слабая;

3) перспектива отсутствует.

21. Устраивает ли Вас занимаемое место в коллективе?

1) да;

2) нет;

3) затрудняюсь ответить.

Спасибо!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Вопросы для интервью с работником

- 1) Что было для вас самым сложным и неприятным в первый день работы в нашей организации?
- 2) В какой день работы вы познакомились со своим наставником?
- 3) В какой день работы вы побеседовали со своим непосредственным руководителем?
- 4) Были ли вам поставлены задачи на период испытательного срока?
- 5) С какими сложностями вы столкнулись за прошедший период?
- 6) Как часто вы обсуждали с наставником и/или с непосредственным руководителем результаты вашей работы?
- 7) Как и когда подводились итоги вашей работы за первые месяцы?
- 8) Как быстро вы получали ответы на свои вопросы?
- 9) Из каких источников вы получали информацию об организации?
- 10) За какой период вы освоились в подразделении?

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Баланс движение персонала цеха 160 АО «НПК «Уралвагонзавод» за
2013 – 2015 года.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Темп прироста, %	
				2014/2013	2015/2014
Численность персонала на начало года	262	266	278	101,5	104,5
Приняты на работу	46	53	38	115,2	71,7
Уволены, в том числе:	42	41	62	97,6	151,2
-по собственному желанию	27	21	33	77,7	157,1
-за нарушение дисциплины	14	16	12	114,3	75
Численность персонала на конец года	266	278	254	104,5	91,4
Среднесписочная численность персонала	264	272	266	103	97,8
коэффициент оборота по приему, %	17,4	19,4	14,3	111,4	74,0
коэффициент по увольнению, %	15,9	15,0	23,3	94,3	155,3
общий коэффициент оборота, %	33,3	34,5	37,6	103,6	108,9
коэффициент текучести рабочей силы, %	15,5	13,6	16,9	87,7	124,2
коэффициент постоянства персонала, %	83,3	82,7	81,2	99,2	98,1